تحذير من الناشر: يمنع نقل اي جزء من هذاالنشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والرسائل والبحوث الجامعية.

الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

أكتوبر
(تشرين أول)
2003
السنة الحادية عشرة
العدد التاسع عشر
العدد 259

nasim@edara.com
رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com

الحكومة الإلكترونية:

من البيروقراطية إلى الإلكتروقراطية

تأليف : ريتشارد هيكس

الإنترنت والإدارة الحكومية:

تحلم جميع الحكومات بأن تصبح أكثر كفاءة وأكثر فعالية وأكثر استجابة لاحتياجات مواطنيها وأكثر توافقاً مع متطلبات العصر الذي تحيا فيه. وقد ركزت خطط الإصلاح الحكومي على تحقيق عدة نقاط أساسية، منها :

- التحول من إدارة المواطنين إلى خدمة المواطنين.
- تقديم خدمات القطاع العام بأسلوب القطاع الخاص.
- تقليص التكاليف وزيادة الفعالية.
- التسهيل بدلاً من التسيير.
- تمكين المواطنين من خدمة أنفسهم وتفصيل خدماتهم لأنفسهم، بدلاً من فرض شكل واحد من الخدمة عليهم.
- نقل بعض صلاحيات المراقبة والمحاسبة من يد المديرين إلى يد المواطنين.
- إفساح المجال لآليات السوق ومراعاة اعتبارات الربحية.

ورغم كل ما جرى ويجري من إصلاحات وتطوير في الإدارة الحكومية فإن توقعات المواطنين لما يمكن أن تحققه الحكومات من إصلاحات مازال أكبر بكثير مما تحقق. ذلك أن أقصى ما وصل إليه الإصلاح الإداري الحكومي التقليدي حتى الآن لا يرقى إلى ما لدى المواطنين والقطاع الخاص من تطلعات واحتياجات. من هنا اتجهت أفكار التطوير الإداري إلى توظيف عنصر ما أو أداة أو مدخل جديد نطلق (المكن Enabler) لدفع جهود تطوير الأداء الحكومي وتحقيق نقلة نوعية غير مسبوقة (Paradigm shift) من التطوير والتنمية.

كان يجب أن يكون لهذا العنصر علاقة بالحياة اليومية للمواطنين والقطاع الخاص. ولا يوجد أفضل من الإنترنت لتصبح عنصرا ممكنا. فالإنترنت تمثل ذروة ما وصلت إليه ثورة المعلومات والاتصالات المعاصرة. وهي ترتبط بالمواطنين والقطاع الخاص والقطاع الحكومي معاً. فهي بذلك المرشح الأمثل لتصبح العنصر المكن للانتقال بالإدارة الحكومية إلى عصر جديد.

النقلة النوعية التي تسعى الحكومات لتحقيقها حالياً هي أن تصبح حكومات إلكترونية

(E-government or Electronic Government)

الإنترنت كأداة لتطوير الأداء الحكومي

هناك علاقة وثيقة تربط الإنترنت بمحاولات تطوير الأداء الحكومي. فقد بدأت الإنترنت كبلورة لمشروع حكومي لربط الأقسام المختلفة لوزارة الدفاع الأمريكية عبر الحاسبات الإلكترونية عام 1969. ثم التقطت الجامعات والمعاهد العلمية الفكرة وطورتها عام 1972. ومنذ ذلك التاريخ تزايد استخدام المؤسسات غير الحكومية للإنترنت وتراجع دور الحكومة. ومع منتصف تسعينيات القرن الماضي عاودت الحكومات اهتمامها بالتطوير الإلكتروني.

ويمكننا هذا أن نقسم تاريخ الإنترنت إلى ثلاث مراحل أساسية هي :

1- **فترة التدشين:** أو الفترة التي ابتكرت فيها الحكومة الإنترنت كوسيلة لتطوير الأداء.

2- **فترة التطوير غير الحكومي:** وهي الفترة التي تبنى فيها القطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية الإنترنت كأداة لتطوير الأداء، وقد بدأت عام 1972 واستمرت حتى الآن.

3- **فترة التطوير الحكومي:** وهي الفترة التي عاد فيها الاهتمام الحكومي بالإنترنت كوسيلة للتطوير مع نهاية القرن الماضي.

محاولات التطوير الحكومي

تتميز محاولات التطوير الحكومي عن محاولات التطوير غير الحكومي بسمات أساسية. وبصفة عامة يمكن تمييز سمات التطوير الحكومي فيما يلي :

- تتحمل المؤسسات الحكومية مسئوليات أكبر بكثير من المؤسسات غير الحكومية. فهي تخضع للمراجعة والمحاسبة بشكل أكبر من المؤسسات غير الحكومية. وهذا يجعل تطوير المؤسسات الحكومية بشكل عام أبطأ بكثير من تطوير المؤسسات غير الحكومية.
- يحدث تطوير المؤسسات الحكومية تبعاً لخطة شاملة محددة يتم الالتزام بها بدقة، ولا يتم بمبادرات فردية. بينما لا يحدث تطوير المؤسسات غير الحكومية طبقاً لخطة شاملة محددة، بل بمبادرات فردية.
- يركز تطوير المؤسسات الحكومية على التنظيم والانسجام، بينما يركز التطوير غير الحكومي على الإنجاز والتفرد.
- تطوير المؤسسات الحكومية أكثر تعقيداً من تطوير المؤسسات غير الحكومية. حيث يرتبط التطوير الحكومي بالخطة العامة للدولة. فمثلاً في دولة استونيا الصغيرة تتميز المؤسسات الحكومية بصغر الحجم، مع تعرضها لمنافسة كبيرة من جاراتها الصناعية الأوروبية. مما أدى بها إلى تكثيف الاستثمار في الربط الشبكي والإلكتروني.

أدت هذه الأسباب إلى تسارع وتيرة تطوير المؤسسات غير الحكومية مقارنة بما يحدث في المؤسسات الحكومية. فالمؤسسات غير الحكومية أصغر حجماً وأسرع حركة وأكثر انفصالاً وبعداً عن أجهزة الرقابة والمحاسبة من المؤسسات الحكومية.

إعادة كتابة تاريخ إعادة اختراع الحكومات

بدأت الكتابة عن فكرة إعادة اختراع الحكومة بصدور كتاب (إعادة اختراع الحكومة) للمؤلفين (أوسبورن) و(جابلر) عام 1992، إلا أنه لم يأت على ذكر «إنترنت». وبعد أن فرضت الإنترنت نفسها، وأصبحت عنصراً تمكينياً في أنشطة المجتمع البشري، أصبحنا نحتاج إلى إعادة كتابة تاريخ إعادة اختراع الحكومة ليلائم ظروف العصر الحالي. هذه الإعادة المزدوجة تبدأ من فكرة الحكومة الإلكترونية.

فلم يعد السؤال الآن : كيف نعيد اختراع الحكومة الحالية لتصبح أكثر فعالية؟

بل أصبح : كيف تتحول الحكومة الحالية إلى حكومة إلكترونية؟

وهذا يعكس تغيرا كبيرا في أدبيات الكتابة عن إعادة اختراع الحكومات. فقد أصبح مفهوم (الإلكترونية) أول الشروط الأساسية للفعالية. فلا توجد فعالية بدون حكومة إلكترونية ولا توجد حكومة إلكترونية حقيقية بدون فعالية.

وظيفة الحكومات

تتلخص وظيفة مؤسسات الحكومة التقليدية في تقديم الخدمات العامة إلى ثلاثة أطراف أساسية، وذلك طبقاً للتعاملات التالية :

1- التعاملات مع المواطنين:

ترتبط المؤسسات الحكومية مع المواطنين بتعاملات وعلاقات ذات طابع خدمي وتنظيمي، ونطلق عليها (Government to Citizen) واختصارها (G2C) في الأدبيات الإنجليزية, أو (Administration to Citizen) واختصارها (A2C) في الأدبيات الأمريكية.

2- التعاملات مع القطاع الخاص

ترتبط المؤسسات الحكومية مع القطاع الخاص بتعاملات ذات طابع اقتصادي وتنظيمي، ونطلق عليها (Government to Business) واختصارها (G2B) أو

(Administration to Business) واختصارهـــا (A2B).

3- التعاملات مع المؤسسات الحكومية الأخرى:

ترتبط المؤسسات الحكومية مع المؤسسات الحكومية الأخرى بتعاملات وعلاقات ذات طابع تنسيقي، يتم فيها تـــداول المعلومـــات الداخليـــة، ونطلـــق عليهـــا (Government to Government) واختصارهـا (G2G) أو (Administration to Administration) واختصارها (A2A).

وتتميز الحكومة الإلكترونية عن الحكومة العادية بأنها تستخدم الوسائل الإلكترونية، ومنها الإنترنت، في هذه التعاملات الثلاثية، بطريقة أفضل وأكفأ وأكثر فعالية.

الفرق بين الحكومات التقليدية والحكومات الإلكترونية

يكمن الفرق بين الحكومات التقليدية والحكومات الإلكترونية في أن الأولى تركز جل جهودها على بناء البنية التحتية الأساسية (Infrastructure) للمجتمع الذي تعمل فيه. وهي بذلك تنقل المجتمع من عصر الثورة الزراعية إلى عصر الثورة الصناعية - وهو ما تمثل في التاريخ العالمي في الفترة من 1790 حتى 1990.

أما الحكومات الإلكترونية فإنها تركز على بناء شبكات التعاملات (Networks) وهي بذلك تنقل المجتمع البشري الذي تعمل فيه من عصر ثورة الصناعات إلى عصر ثورة الاتصالات - وهو ما يحدث في التاريخ العالمي منذ 1990 وإلى الآن. فالحكومة الإلكترونية هي المرحلة التالية للحكومة التقليدية.

ما الذي يجعل الحكومة الإلكترونية أكثر فاعلية؟

يحقق استخدام الإنترنت للحكومات الإلكترونية ثلاث مزايا تتفوق فيها على الحكومات غير الإلكترونية، وهي :

1- زيادة سرعة التعاملات:

أدى استخدام الإنترنت إلى تقليل تكاليف الاتصالات - التي أصبحت تتم عبر الإنترنت وخدمة البريد الإلكتروني (الإيميل)، بدلاً من الوسائل التقليدية من خلال الفاكس والبريد العادي. وتتفوق التعاملات الإلكترونية على التعاملات الورقية بسرعتها الفائقة، حيث يقل فيها الأثر السلبي للعامل البشري، والذي قد يتسبب في تعطيل سير الإجراءات الحكومية.

2- تقليص النفقات:

أدى استخدام الإنترنت إلى تقليل عدد الموظفين القائمين

أمثلة على منجزات الحكومة الإلكترونية:

قبل عام 2003، وعن طريق الإنترنت، استطاعت الحكومات الإلكترونية تحقيق ما يلي :

- يدفع 75٪ من الإستراليين ضرائبهم على الدخل عبر الإنترنت.
- تقدم حكومة سنغافورة لمواطنيها ما يقرب من 150 خدمة عامة من موقع إلكتروني واحد.
- تستقبل مصلحة الجمارك في دبي وجمهورية التشيك معلومات أكثر من 8 آلاف شحنة استيراد يومية، مما يسهل الإفراج عنها فور وصولها عبر الإنترنت.
- تتعاقد الحكومة الفيدرالية الأمريكية لشراء بضائع تقدر بـ 17 بليون دولار سنوياً عبر الإنترنت.
- انخفضت التكاليف الإدارية في وزارة الزراعة الأمريكية من 77 دولارا لكل تعامل إلى 17 دولارا نتيجة إنجاز المعاملات عبر الإنترنت.
- يدخل أكثر من 300 ألف زائر يومياً على الموقع الإلكتروني لشرطة المرور بمينابوليس في الولايات المتحدة.
- يستطيع المواطنون في أبسالا بالسويد استعراض تاريخهم وبياناتهم الطبية عبر الهاتف الجوال.
- يستعرض الألمان الكتب المتاحة في المكتبات العامة ويستعيرونها عبر الهاتف الجوال.
- تقدم الحكومة في كوستاريكا للمزارعين في أقاصي الريف مقاهي إنترنت جوالة محمولة على عربات نقل.
- تحتل دولة إستونيا الصغيرة المركز رقم 20 في قائمة الدول الأكثر اتصالاً عبر الإنترنت في العالم.
- يستقبل البرلمان الإسكتلندي شكاوى والتماسات المواطنين عبر الإنترنت.

بمثل هذه الإنجازات استطاعت الحكومات الإلكترونية أن ترقى لمستوى توقعات المواطنين والقطاع الخاص وتحظى بقبول واسع في بعض الدول.

على حفظ ونسخ ونقل وتوزيع الأعمال الورقية الخاصة بالتعاملات. كما قلل الجهد والموارد المخصصة لكل خطوة من خطوات الإجراءات الحكومية. مما أدى إلى تقليص جزء كبير من التكلفة والهدر في تعاملات الحكومة التقليدية. فقد عقدت مقارنة بين مؤسستين حكوميتين تقدمان نفس الخدمة للمواطنين، كانت إحداهما تفعل ذلك إلكترونيا بينما تقتصر الأخرى على تقديم خدمات تقليدية. وأظهرت الإحصائيات أن التعاملات الإلكترونية الحكومية لا تتجاوز 50٪ من تكاليف التعاملات الورقية الحكومية. وتزداد نسبة التوفير هذه بزيادة درجة تعقد التعاملات. مع ملاحظة أن هذه النسبة لا تأخذ في الاعتبار تقليص النفقات الإجمالية الناتجة عن انخفاض تكاليف انتقال المواطنين للذهاب إلى المكتب الحكومي.

3- كفاءة إدارة علاقات المواطنين:

(Citizen Relationship Management) (CRM)

المواطنون بالنسبة للحكومة، هم كالعملاء بالنسبة للقطاع الخاص. فالمواطنون هم المستهدفون بمخرجات وخدمات الحكومة. إلا أن الحكومة تقدم للمواطنين ما هو أكبر من مجرد الخدمات العامة. فهي تعنى بتنظيم العلاقات والتعاملات بين المواطنين، لتبني ما يسمى «بالذاكرة المجتمعية للعلاقات بين الموطنين»، وهذا يتطلب الاحتفاظ بكم هائل من المعلومات الأرشيفية. توفر الإنترنت مساحات شاسعة للاحتفاظ بهذه المعلومات في صورة إلكترونية بما يمكن من استعادتها بسرعة تفوق ما يحدث في حالة ملفات المعلومات الورقية.

4- ارتفاع درجة رضاء المواطنين:

توفر التعاملات الإلكترونية سرعة كبيرة وسهولة في إجراء التعاملات لدرجة ترتفع معها درجة رضاء المواطنين. فقد لاحظت كثير من الحكومات الإلكترونية أن سلوكيات المواطنين في تعاملاتهم مع المواقع الإلكترونية الحكومية جاءت أكثر إيجابية بكثير من تعاملاتهم مع الموظفين الحكوميين في المكاتب الحكومية.

من الإجراءات إلى المعلومات

بتحول الحكومات من تقليدية إلى إلكترونية يحدث تحول آخر من الإجراءات البيروقراطية إلى الإجراءات الرقمية. وهذا يعني تغيرا في نمط العمل الحكومي. فقد اعتادت المؤسسات الحكومية أن تقدم خدماتها للمواطنين في غير العطلات وحتى الظهيرة. أما الحكومة الإلكترونية فتحقق ما نطلق عليه:

7 × 24 × 365

أي أن الحكومة الإلكترونية تعمل 7 أيام في الأسبوع دون عطلات أو إجازات ولمدة 24 ساعة في اليوم، وعلى مدار 365 يوما في السنة. وتلك هي إحدى المزايا الأساسية للتحول من الإجراءات البيروقراطية إلى الإجراءات الرقمية.

اهتم بنظم المعلومات IS أكثر من تكنولوجيا المعلومات IT

يخلط كثير من المديرين بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات. فهم يعتقدون أنه لكي تتحول الحكومة التقليدية إلى حكومة إلكترونية فإنه يكفي أن تتعاقد المؤسسات الحكومية على شراء وتركيب أجهزة حاسبات آلية، وأن الباقي سيكون مجرد ممارسة وتعود. إلا أن المسألة ليست بهذه البساطة. فلا بد من التخطيط لنظم المعلومات قبل شراء أو اقتناء تكنولوجيا المعلومات.

توحيد القياسات والمعايير والإجراءات الحكومية:

تصادف في الحكومات التقليدية قدراً لا يستهان به من التضارب والاختلاف والصراع. فالعامل البشري في معظم المؤسسات الحكومية يتمتع بقدر كبير من الاستقرار والحماية ضد المنافسة الخارجية مما يمنحه قدرا كبيرا من التأثير على مجريات الأمور وصناعة القرار. فكثيراً ما يجد المواطنون تعارضاً في سياسات وإجراءات المؤسسات الحكومية التقليدية حول أمر أو موضوع واحد، إذا ما تدخل فيه أكثر من جهة حكومية واحدة.

أما في حالة الحكومة الإلكترونية، فإن الأمر يتطلب توحيداً شاملاً لجميع القياسات والإجراءات والمعايير، كي يمكن الانتقال بين الجهات الحكومية المختلفة وخدماتها دون حدوث تعارض إلكتروني. وفي حالة الإجراءات الإلكترونية يقل الدور السلبي للعامل البشري ويظهر دوره الإيجابي فقط. وبذلك يقل الدور السلبي للبيروقراطية والمحسوبية والشللية والرشوة والعلاقات الشخصية والفساد الإداري بسبب الرقابة المحكمة وانتفاء الاتصال الشخصي، في حين يزداد الدور الإيجابي انسجاما وتطورا.

وتشمل نظم المعلومات تخطيط العناصر الأربعة التالية:

1. نوع المعلومات والبيانات محل التعامل.
2. شكل المعلومات والبيانات محل التعامل.
3. دور التكنولوجيا والإلكترونيات في تجهيز وحفظ واسترجاع المعلومات.
4. دور العامل البشري في تجهيز وحفظ واسترجاع المعلومات.

يقتصر تخطيط تكنولوجيا المعلومات على العنصر الثالث فقط من بنود نظم المعلومات. فمن الضروري تخطيط نظم المعلومات بالهيئة الحكومية قبل تخطيط المشتريات من تكنولوجيا المعلومات. فلا فائدة من تكنولوجيا المعلومات دون تخطيط نظم المعلومات.

مراحل التحول إلى حكومة إلكترونية

هناك مراحل متعاقبة لتحول الحكومة التقليدية إلى حكومة إلكترونية. وطبقاً لهذه المراحل ترتقي الحكومات شيئاً فشيئاً حتى تصل إلى مرحلة الحكومة الإلكترونية التي تعتبر تطويراً للحكومة التقليدية. ولا يمكن للحكومات التقليدية القفز عبر هذه المراحل واختزالها، دون المرور بها، المرحلة تلو الآخر.

وتتوالى مراحل التحول الحكومي كما يلي :

المرحلة الأولى

وفيها تقتصر المؤسسة الحكومية على حفظ البيانات وتحديثها وعرضها بوسيلة ملائمة على المواطن الذي يطلبها. ولكن دور الحكومة يتوقف عند هذا الحد. فهي تعجز عن تقديم أية خدمات تتجاوز عرض المعلومات. فلا توجد خدمات تفاعلية تتضمن استقبال بيانات من المستخدم وتشغيلها وإخراج نتيجة جديدة. بل تكتفي المؤسسة الحكومية بعرض ما لديها من بيانات. والحكومات في هذه المرحلة تقدم للمواطنين خدمات من قبيل الاستعلام عن فواتير الهاتف أو مخالفات السيارات عبر الإنترنت.

المرحلة الثانية

تنتقل الحكومة في هذه المرحلة إلى تقديم خدمات وتعاملات بسيطة للمستخدم. والتفاعل مع المستخدم هنا يكون في اتجاه واحد فقط. فالخدمات تتضمن استقبال بيانات خاصة من المستخدم واعتمادها وتسجيلها لدى أرشيف المؤسسة الحكومية. وهذا يعني السماح للمستخدم بتطوير بياناته بذاته. وليس بيد الموظفين الحكوميين الذين كانوا يقومون بكل العمل في المرحلة السابقة. ففي المرحلة الثانية يبدأ تمكين المواطن ليحل محل الموظف الحكومي. وتقدم الحكومات في هذه المرحلة للمواطنين خدمات من قبيل : استقبال إقرارات الضرائب وطلبات الترخيص والدفع عن طريق الإنترنت بواسطة كروت الائتمان.

المرحلة الثالثة:

ترتقي الحكومة خطوة أخرى حيث تتخذ الخدمات والتعاملات التفاعلية بين المؤسسة الحكومية والمستخدم شكلاً ثنائياً في الاتصال. فيتم السماح للمستخدم بإدخال بيانات محددة، ثم تقوم المؤسسة العامة بتشغيل هذه البيانات إلكترونياً، ثم تعطي المستخدم نتيجة جديدة. ففي هذه المرة يتم اتصال من المواطن يتبعه رد من الحكومة عبر الموقع الإلكتروني. وتقدم الحكومات في هذه المرحلة خدمات من قبيل : خدمات تجديد التراخيص، واستخراج شهادات رسمية عبر الإنترنت. وتكمن درجة الصعوبة في هذا المستوى في عملية التعرف على المستخدم وتوكيد شخصيته ومكافحة عمليات التزوير وأمن المعلومات.

المرحلة الرابعة

وفيها تتقدم الحكومة على المراحل السابقة بوجود ربط شبكي بين المؤسسات الحكومية المختلفة. بحيث يتمكن المواطن (المستخدم) من الحصول على الخدمات العامة من مختلف الجهات الحكومية بشكل تفاعلي ومن موقع إلكتروني واحد. وهنا تتميز الحكومة الإلكترونية بإمكانية تقديم خدمات حكومية مفصلة طبقاً لاحتياجات المواطن (المستخدم) عبر منفذ إلكتروني واحد يستطيع المستخدم من خلاله أن يستخرج مثلاً شهادة ميلاده بالإضافة إلى تجديد رخصة سيارته والاستعلام عن فاتورة الهاتف وسداد التزاماته الأخرى، دون أن يضطر إلى مفارقة الموقع الإلكتروني ليدخل إلى موقع جديد. هذا يعني أن هناك ربطاً شبكياً بين المؤسسات الحكومية المختلفة التي تقدم خدمات عامة ومتنوعة للمواطنين والمستخدمين، مع الجمع بينها في منفذ إلكتروني متكامل.

المرحلة الخامسة:

تتجاوز الحكومة في هذه المرحلة ما سبق في الربط بين قنوات الاتصال المختلفة بين المؤسسات الحكومية والمستخدم. فهنا تبادر المؤسسات الحكومية بالاتصال بالمواطنين عبر وسائل الاتصال التي تلائمهم، دون أن تنتظر منهم أن يبادروا هم بالاتصال. فتقوم مثلاً بإرسال رسالة للمواطن عبر الهاتف الخلوي لتذكيره بميعاد تجديد

الحكومة الإليكترونية أحد مظاهر التمدن: التحول من (In Line) إلى (On line)

تعتمد الحكومة الإلكترونية على بنية تحتية قوية من تكنولوجيا الاتصالات. فمن الصعب تقديم الخدمات الحكومية عبر الإنترنت في دولة يجهل مواطنوها استخدام الإنترنت. بل لابد أن يكون هناك قدر من التوافق بين سياسات التخطيط السكاني والعمراني وتخطيط مشروعات التطوير الإلكتروني للحكومة في المناطق المختلفة في الدولة الواحدة.

فإذا كان توفر حد أدنى من خدمات الاتصالات في المناطق المختلفة يعتبر دلالة أكيدة على مستوى التمدن (Level of Urbanization) فإن وجود حكومة إلكترونية في منطقة ما يعتبر أقوى دليل على تحقيقها لأعلى مستويات التمدن.

فضلاً عن ذلك فإن تسابق حكومات العالم على مزايا التطوير الإلكتروني يضع الحكومات التي تتقاعس عن التطوير الإلكتروني لمؤسساتها في موقف حرج. فالمواطنون الذين يضطرون إلى الاصطفاف في طوابير (In Line) أما المكاتب الحكومية يشعرون بمزيد من الضيق في حالة تمتع أقرانهم في الدول المجاورة بمزايا الحكومة الإلكترونية، التي تقدم لهم نفس الخدمات (On Line) دون أن تضطرهم للخروج من بيوتهم.

رخصة السيارة أو دفع فاتورة الهاتف، حتى يدخل بعض البيانات التي تمكنه من الحصول على الخدمة العامة في الوقت المناسب، فيحصل على الرخصة أو يسدد فاتورة الهاتف من جهاز الهاتف الجوال. وفي هذه المرحلة تكون الحكومة ربطت نفسها بالعملاء (المواطنين) وبالشركات الداخلية والخارجية، ويبدأ الجميع العمل في منظومة إلكترونية واحدة ومتكاملة، بحيث يتلاشى دور الموظفين الحكوميين الوسطاء تماما، ويصبح الأداء رقمي بنسبة مائة بالمائة.

من البيروقراطية إلى الإلكتروقراطية

يحلو لبعض الباحثين في موضوع التطوير الحكومي القول بأن محاولات التطوير سوف تقضي على البيروقراطية. إلا أن المسألة ليست بهذه البساطة. فسيظل هناك دور للبيروقراطية حتى في أكثر الأشكال الحكومية تطوراً (الحكومة الإلكترونية). المسألة هي كيف نجعل دور البيروقراطية أكثر إيجابية مما هو عليه.

تؤثر الإلكترونية بشكل كبير على البيروقراطية. فهي تعمل على إلغاء دور الموظفين الوسطاء القائمين بعمليات التعامل مع المعلومات من حفظها وتوزيعها وتبادلها ونقلها بين الإدارات والأقسام الحكومية المختلفة. وكل هذا تقوم به الإنترنت.

ولكن بينما ستقضي خاصية الإلكترونية على بعض فئات البيروقراطية من المؤسسات الحكومية فإنها يمكن أن تؤسس لظهور فئات أخرى مكانها يمكن أن نطلق عليها البيروقراطية الإلكترونية بديلاً عن البيروقراطية التقليدية.

إلا أن ما يبشر بالخير هو أن البيروقراطية الإلكترونية ستكون أكثر إيجابية وأكثر شفافية من البيروقراطية التقليدية. ذلك أن التعاملات الإلكترونية تتميز بمزيد من الشفافية والسرعة أكثر من التعاملات الورقية. وهذا يعني أن البيروقراطية القادمة أفضل من البيروقراطية الحالية. إذ يؤدي الإمعان في الأداء الإلكتروني إلى معرفة الحكومة بكل مجريات تعاملات كل فئات مواطنيها. وإذ يزيد هذا من ثقة الحكومة بنفسها لمعرفتها بما يجري على أرضها، إلا إنه قد يقلل ثقة المواطنين بالحكومة عندما تنكشف تعاملاتهم واتصالاتهم ويفقدون خصوصيتهم.

وما لم تقم نظم المعلومات (الإلكتروقراطية) توازنا بين ضرورات الوقاية وضرورات الحرية الشخصية، فسوف تعيق جهود الحكومة الإلكترونية نفسها بنفسها، وتتأسس ثقافة بيروقراطية إلكترونية جديدة، تتحول إلى معوقات تحد من حرية العمل والتعامل.

كيف تخطط للحكومة الإلكترونية:

1- ضع كل ما يمكنك من معلومات في شكل إلكتروني على الإنترنت:

ابدأ أولا بوضع النماذج والاستمارات والتعليمات التي تسهل تعاملات الحكومة مع المواطنين (G2C) ومع القطاع الخاص (G2B). ثم ضع المعلومات الداخلية التي تسهل تعاملات المؤسسات الحكومية مع بعضها (G2G).

2- صنف الخدمات بطريقة صحيحة عبر الإنترنت:

تفشل كثير من المواقع الإلكترونية الحكومية في تقديم الخدمات للمواطنين، ليس لنقص في تمويلها بل لعدم تصنيف الخدمات بشكل يتلاءم مع توقعات واحتياجات المستخدمين من المواطنين. فإذا وجد المواطنون صعوبة في استخدام الموقع الحكومي الإلكتروني، فذلك يعني تبديد الاستثمار الذي تم فيه. لا بد من تأكيد تصنيف وترتيب الخدمات العامة الإلكترونية المقدمة للمواطنين طبقاً لمنطق محدد. كأن يتم تصنيفها مثلاً طبقاً للمحاور التالية:

أ- تبعاً لنوع الخدمة العامة المقدمة: خدمات شخصية - خدمات تجارية - خدمات تعليمية - خدمات صحية .. وهكذا.

ب- تبعاً للمراحل العمرية للمواطن: استخراج شهادة الميلاد - خدمات الكشف الطبي والتأمين الصحي - خدمات الالتحاق بالمدارس

هل يصلح التطوير دون تغيير؟

إذا ألقينا نظرة تقييمية على محاولات التطوير الحكومي التي تمت في العالم، بعد مرور أكثر من عقدين من الزمن، فسنجد أنها نجحت في تحقيق بعض البنود وفشلت في تحقيق بنود أخرى. وجاء فشل محاولات التطوير نتيجة وقوعها ضحية للخرافة التي تقول بإن التطوير الحكومي يأتي بتغيير اللوائح والقوانين وليس بتغيير الوسائل وطرق العمل.

وإيماناً بهذه الخرافة اكتفت المؤسسات الحكومية التقليدية بالإنفاق على مشروعات من قبيل :

1- صياغة رسالة مهمة المؤسسة الخاصة بها.

2- عقد دورات وبرامج تدريبية لتطوير الثقافة المؤسسية ورفع الروح المعنوية.

3- تعليق لوحات تحفيزية للموظفين والمواطنين على حد سواء.

إلا أن الأثر الإجمالي لهذه المشروعات ظل ضئيلاً. والسبب هو محدودية التغيير. فلكي ينجح التطوير يجب أن يصاحبه قدر مناسب من التغيير في وسائل ونظم العمل. ويعود نجاح الحكومات الإلكترونية حالياً إلى أن بها قدرا من التغيير. ويكمن التغيير في : استخدام الإنترنت بدلاً من وسائل الاتصال التقليدية.

والجامعات - خدمات التجنيد - خدمات انتخابية - خدمات التشغيل والتوظيف - خدمات عقود الزواج - خدمات الصحة الإنجابية - خدمات الإعالة - خدمات المرتبات والمعاشات

ج- تبعاً لنوع المستفيدين من الخدمة: خدمات فردية (تقدم للمواطنين) - خدمات مؤسسية (تقدم للنوادي والنقابات والشركات).

3- أمن المعلومات والتعاملات:

تتعامل المؤسسات الحكومية في مستندات ووثائق حيوية ذات أهمية بالغة للدولة والمواطنين معاً. فمن الضروري إذن تأكيد سلامة هذه المعلومات والتعاملات الأمر الذي يتطلب التأكد من شخصيات المستخدمين والمتعاملين.

4- احتفل بنجاحات الأجل القصير:

قد يكون الطموح مناسباً للقطاع الخاص، إلا أنه ينطوي على قدر كبير من الخطورة عندما يتعلق الأمر بالحكومة. فالمؤسسات الحكومية تتميز بالتعقيد وضخامة الحجم، مما يجعل عمليات التطوير تتطلب استثمارات كبيرة ووقتاً طويلاً لتؤتي ثمارها. من الأنسب أن تبدأ عمليات التطوير بشكل تدريجي وأن تركز على القطاعات الأكثر إلحاحاً، وذلك كي تتحقق ما يطلق عليه باحثو علم النفس الاجتماعي: «انتصارات أو نجاحات الأجل القصير». هذه الانتصارات ترفع الروح المعنوية لكل من المسئولين الحكوميين والمواطنين والرأي العام، بما يحشد مزيدا من التأييد والمساندة لاستمرار مشروعات التطوير الحكومي الإلكتروني. وهي تحتاج لقدر كبير من التمويل، الذي يحتاج بدوره لقدر أكبر من التأييد.

فجوة النظرية والتطبيق:

بعد أن ذكرنا أمثلة كثيرة على نجاح الحكومات الإلكترونية، يجب أن نشير إلى أمثلة أخرى كان نصيبها الفشل، إلا إنه تم علاج مشكلات بعضها، وتحولت من فشل إلى نجاح. وبعد دراسة عدة أمثلة من حالات فشل الحكومات الإلكترونية تبين وجود عدة سمات مشتركة تجمع بينها وهي:

وجود فجوة كبيرة بين النظرية والتطبيق

كلما زاد اتساع هذه الفجوة زادت احتمالات فشل الحكومة الإلكترونية.

فجوة النظرية والتطبيق تعني اختلاف سمات النموذج المقترح الذي يطرحه المديرون الحكوميون عن الحكومة الإلكترونية ومتطلبات الواقع الذي يعملون فيه. فهم يطرحون نموذجاً طموحاً ويشرعون في تنفيذه، إلا أن الواقع لا يستجيب لطموحاتهم تلك. يحدث ذلك في الحالات التالية:

- عندما يعتقد فريق المديرين المسئولين عن تصميم مشروع الحكومة الإلكترونية أن بإمكانهم اختصار المراحل الخمس للتحول الإلكتروني في مرحلة واحدة.
- عندما يخططون لنموذج يحتاج لكفاءات إدارية رفيعة بينما يفتقر الواقع الحكومي لمثل هذه الكفاءات.

ومن أبرز أمثلة الفشل مثلا، طرح نموذج متقدم جداً لحكومة إلكترونية تقدم خدمات زراعية لمواطني قرية تنتفي منها البنية الأساسية اللازمة للاتصالات الإلكترونية. إذ يمكن أن تنشئ الحكومة موقعاً على الإنترنت لتقديم خدمات عامة لا يريدها أحد أو يعجز من يريدها عن الدخول إلى الإنترنت أصلاً.

فمن أهم عوامل نجاح الحكومة الإلكترونية أن يبدأ التخطيط والتصميم من الواقع، ولا ينفصل عنه إلا ليطوره بشكل تدريجي ومحسوب. بعض الحكومات الإلكترونية فشلت ليس لعيب في تصميم نظم المعلومات أو لنقص في الكفاءات الإدارية فيها بل لأنها لم تحسن التنسيق بين ظروف الواقع الذي يعيشه المواطنون وما تريد الحكومة تقديمه من خدمات عامة.

هناك منهجان للتعامل مع فجوات النظرية والتطبيق:

- تعديل النظرية والنموذج المقترح ليصبح أكثر توافقاً مع الواقع. يحدث ذلك بالتركيز على الخدمات الإلكترونية في المناطق ذات البنية الأساسية المناسبة، أو التركيز على عدد أقل من الخدمات العامة الضرورية بدلاً من تشتيت الجهود في زخم من الخدمات التي لا يمكن التعامل معها طبقاً للإمكانيات المتاحة في الواقع.
- تغيير الواقع ليصبح أكثر

المؤلف والكتاب

ريتشارد هيكس:

استشاري ومحاضر خبير في نظم المعلومات بمعهد سياسات التنمية الإدارية بجامعة مانشستر بالمملكة المتحدة، وهو معهد متخصص في تدريب الإداريين الحكوميين. حصل على شهادة الدكتوراة عن دور سياسات نظم المعلومات في تطوير صناعة البرمجيات الإلكترونية في الهند، ونشرت عام 1996.

Author:	**RICHARD HEEKS**
Title:	**REINVENTING GOVERNMENT IN THE INFORMATION AGE International Practice in IT-enabled Public Sector Reform**
Publisher:	**Routledge 2002**
ISBN:	**0-415-24247-9**
Pages:	**386**

توافقاً مع النظرية والنموذج المقترح ولكن قبل تطبيق النموذج. يحدث ذلك بحل مشكلة نقص التمويل من خلال إدخال قطاع حكومي آخر أكثر قدرة مالية وتمويلية.

يتطلب التعامل مع فجوة الواقع والنظرية قدراً من التفكير الابتكاري. وفيما يلي بعض الفجوات المكنة ومقترحات للتعامل معها :

الفجوة التمويلية:

يمكن حلها من خلال:

- إشراك قطاعات حكومية أخرى في مشروع إنشاء الموقع الإلكتروني.
- كسب تأييد المستويات الإدارية الأعلى بتقديم مخطط متكامل للمشروع وطلب الدعم المادي.
- اقتراح مخطط مناسب لتحصيل رسوم حكومية من المواطنين المستفيدين من المشروع لسد نفقات تشغيله.
- تبسيط المشروع المقترح بحيث يلائم الميزانية المتاحة.

الفجوة الفنية أو المهارية:

يمكن التعامل معها من خلال:

- توظيف عناصر ماهرة والاستعانة باستشاريين من خارج الحكومة.
- تقدير الاحتياجات التدريبية وتدريب عناصره لدى جهات أخرى.
- تعيين عناصر جديدة بناء على اختبارات مهارية متقدمة.
- تطوير مهارات العاملين بتوفير مصادر المعلومات ونشر الثقافة الإلكترونية المبسطة والمتقدمة بالتوازي.

الفجوة الإنتاجية:

يمكن التعامل معها من خلال:

- تحديد مكافآت وحوافز مجزية للعاملين في مشروع الحكومة الإلكترونية.
- إشراك العاملين والمديرين في تخطيط وتصميم المشروع.
- إطلاع العاملين على إنجازات الحكومات الإلكترونية في الدول الأخرى.
- عقد الاجتماعات واللقاءات مع العاملين لحفزهم وتوعيتهم.
- إعلان قصص النجاح وتطورات المشروع أولا بأول.

بشكل عام يحتاج مشروع الحكومة الإلكترونية - نظراً لجديته - لدعم مادي ومعنوي. الخطوة الأولى للحصول على هذا الدعم هي توعية الإدارات الحكومية والعملاء (المواطنين) بفوائد وعوائد الحكومة الإلكترونية.

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن- شعاع ت : 5510492 - 5534291 - 5515636 - عمان
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت :2977111 ف : 2977110- دبي
سوريا - شعاع الشام ت : 2129582 - دمشق
السعودية - شركة مصادر الرياض ت :4749929-4749887
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6504053 - 6521147
السودان - المركز الدولي للجودة ت : 798588 الخرطوم
اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.

تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية :
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.